

東洋大学学術情報リポジトリ Toyo University Repository for Academic Resources

ポスト成果主義的賃金・人事処遇制度の課題と展望

著者	幸田 浩文
著者別名	Hirofumi KODA
雑誌名	経営論集
号	87
ページ	17-32
発行年	2016-03
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00008385/

ポスト成果主義的賃金・人事処遇制度の 課題と展望

Current Issues and Perspectives on Post-Performance Based Human Resource Management System

幸 田 浩 文

1. はじめに
2. 賃金・人事処遇制度の成果主義化
3. 成果主義的賃金・人事処遇制度の実態
4. 人事管理パラダイムの推移と方向性
5. 先行研究にみる成果主義の問題点・改善点
6. 成果主義と職能主義にみる仕事・能力・賃金の関係性
7. ポスト成果主義にみる賃金・人事処遇制度の展望
8. おわりに

1. はじめに

成果主義に基づく賃金・人事処遇制度の導入がみられるようになったのは、バブル経済が崩壊した 1990 年代初頭のことであった^①。その後大企業を中心としてその導入が相次ぎ、2000 年前後には多くの企業に普及したかにみえた。しかし 2004 年以降、成果主義的賃金・人事処遇制度は、広く浸透していたにもかかわらず、それに対する批判は強さを増し、成果主義に対する根深い不信感は現在でも払拭されていない。今後、成果主義的賃金・人事処遇制度が抱えるさまざまな課題をどのように解決し、新しい制度すなわちポスト成果主義的賃金・人事処遇制度を構築していったらよいのだろうか。

本稿では、第 1 にこれまでの成果主義的人事管理の実態を明らかにする。第 2 に先行研究からみた成果主義の問題点・改善点を整理する。第 3 に成果主義における人事評価制度の果たす役割の重要性について考察する。そして第 4 にポスト成果主義の課題を明らかにし、その方向性を展望することを目的としている。

2. 賃金・人事処遇制度の成果主義化

成果主義が、アメリカから業績管理制度 (performance-based pay system) として輸入され、わが国企業に導入されたのは平成不況真っ只中の 1990 年代後半のことであった (菊野, 2005, p.17)。当時の成果主義は、具体的には賃金・人事処遇において、①短期的な成果に基づく対応、ならびに②設定された目標に到達しない場合、賃下げ・格下げ、解雇といった厳しい対応を取ることであった。賃金制度では年功給に替わって成果給、さらに管理職を中心に年俸制が取り入れられるようになった。また人事評価制度では短期の業績や役割の達成度を重視する目標管理制度や、優秀な従業員の行動を分析し、その行動特性を抽出し、これを

評価基準として活用しようとするコンピテンシー (competency) が登場したのもこの頃であった。

しかし、こうした賃金・人事処遇制度の成果主義化に取り組んだのは大企業を中心とした一部の企業であり、多くの企業が成果主義の名の下に本格的に人事制度改革に着手するようになったのは、2000年前後のことであった。2000年から2005年にかけての時期は、山本(2006)の言葉を借りれば、「経営トップの成果主義導入という号令の下、人事制度、特に賃金制度改革」が実施され、「ビジネス現場では、来るべき成長の時代に備えて、新たなビジネスインフラストラクチャを準備した時代」であった(山本, 2006, p.62)。

こうして企業に浸透していった成果主義的賃金・人事処遇制度は、その導入背景や考え方から次の3つに類型化できる(同上, p.63)。

- (1) 業績不振のための業績向上を目的として短期戦略に基づいて緊急避難的に導入する危機管理型 (Crisis Management) の成果主義
- (2) 他社が導入しているからとか、導入しないと後れをとるからといった明確な目的や方法論がないままに導入する概念不明瞭型 (Non Clear Concept) の成果主義
- (3) 人事戦略を経営戦略と連動させ戦略的視野を短期だけでなく中長期まで広げ、しっかりとした目的や方法論に基づいて成果主義的人事施策を導入する戦略的業績改善型 (Strategic Performance Improvement) の成果主義

1990年代後半には、とくに人件費削減を目的とした(1)や、付和雷同して導入に踏み切った(2)のような企業が多く、(3)のような企業はほとんどみられなかった。結果として、成果主義的賃金・人事処遇制度導入の進展がみられる中で、2000年頃にははやくも成果主義の問題点が指摘されるようになった。

社会経済生産性本部『2001年版／日本的成果主義に関する報告書』(2001)では、成果主義の問題点として、①短期成果の追求、②連帯感の喪失、③部下などの後継者育成の軽視、④チャレンジ精神の喪失、⑤努力やプロセスに対する評価への不満などが挙げられている。すなわち、人件費削減を主な目標として導入された成果主義は、従業員を格差賃金で動機づけようとした。しかし、従業員を性急に目先の成果向上に駆り立てたあまり、彼らを刹那主義に走らせ、各自の連帯感やコミュニケーションを悪化させてしまった。その結果、インセンティブどころか、反対に彼らのモチベーションやモラル(士気)までも低下させてしまった。また経営側が考えているほど成果主義は浸透せず、それに対する不安感や反発心から、なかなか定着するのに時間を要した。

それは、当時の成果主義に能力を発揮できるまでの努力やプロセスを評価するといった面が欠如していたからに他ならない。換言すれば、人事管理の後工程である賃金・人事処遇の面だけに関心が向いてしまい、前工程である人材育成・能力管理、加えて動機づけ・士気向上の面が抜け落ちていたからである。こうした問題点は、かなり成果主義が浸透してきた新しい世紀に入ってもさほど改善されていなかった。

やがて成果主義的賃金・人事処遇施策に対して学界や労働界から疑問が呈され

るようになった。こうした成果主義に対する見直し論や批判論が一気に噴き出す契機となったのが、2004年に著された2冊のベストセラーであった。1冊は、高橋伸夫『虚妄の成果主義－日本型年功制復活のススメー』（日経BP社）^②であり、もう1冊は、城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』（光文社）である。これを切っ掛けに、成果主義的人事管理制度は日本の企業風土に合わないとして、ある者は年功主義への回帰を声高に叫び、ある者は新しいパラダイムの必要性を訴えるようになった。しかし、当時、多くの成果主義導入企業では、すでに賃金・人事処遇制度の見直し・改定に着手しており、これまでの職能主義と新たな成果主義の折衷による諸施策が運用されていたのである。

3. 成果主義的賃金・人事処遇制度の実態

上述したように、2004年の産学界からの成果主義に対する批判が噴出してきたのは、成果主義がわが国企業に導入されはじめておよそ十年後のことであった。その批判の内容は、成果主義が当初期待したような成果を上げておらず、評価に対する不満・不信感、士気の低下やメンタルヘルスの不全などが問題化しているというものであった（厚生労働省「平成16年度就労条件総合調査」，2004）。

2004年以降、成果主義的人事管理は、わが国企業に広く浸透していたにもかかわらず、それに対する批判はますます強くなっていった。2008年の『労働経済白書』では、「賃金コストの抑制に傾斜した賃金制度の見直しについては、企業側の反省が求められる」、「賃金制度の見直しに傾きすぎた人事・労務制度の見直しは、労働者の働きがい低下させてしまった」（労働経済白書，2008，p.201, 210）などと、企業における成果主義的賃金制度の運用に対して反省を促している。

翌2009年の『労働経済白書』では、成果主義の導入に対する反省がみられるようになり、その結果、成果主義の拡大に急ブレーキがかかってきたと報じられている。その背景には、人々の目指すべき社会の姿に対する意識が2000年代前半と後半とでは逆転している。つまり、自由競争社会よりも平等社会を目指すべきという国民の意識転換がみられ、これからの賃金制度は2000年前半とは違った方向に向かう可能性があるという（労働経済白書，2009，p.206）。

労働政策研究・研修機構「国民の勤労意識の動向」（2012）によれば、終身雇用は、すべての年齢階層で8割を超える支持を得ており、2011年には87.5%に、年功賃金も支持率は衰えることなく上昇を続け74.5%に、そして組織との一体感も88.1%に達している。終身雇用・年功賃金・組織との一体感といったいわゆる日本的雇用慣行を支持する傾向は、1999年の同調査を始めた時よりも強まっている。幅広い年齢層の人々が日本的雇用慣行を振り返り、懐かしんでいるかのようである。

野村総合研究所「人事制度改革のプロセス等に関する意識調査」（2011）によれば、企業側が、成果主義による人事制度改革目的を、成果に応じた資源配分・モラルアップ・人材育成・企業業績向上のためとしているのに対し、従業員側は、コスト削減・リストラのためとしており、両者の認識にズレがみられる。

また業績評価制度は、その評価の方法や結果が従業員のモラルや納得性を低

下させ、作業に支障を生じさせることで、成果主義的賃金・人事処遇制度を機能不全に陥れているといわれている。厚生労働省『就労条件総合調査』（2012）によると、それを裏付けるように、業績評価制度に対しては「うまくいっている」と回答した企業は4分の1程度で、「うまくいっているが一部手直し」ならびに「改善すべき点がかなりある」企業は7割近くに上っている。

成果主義的賃金・人事処遇制度がうまく機能していない、あるいは運用方法の改善に迫られているとすれば、どこに原因があるのだろうか。成果主義的賃金・人事処遇制度が所期の目的とは裏腹にうまく機能しなかった背景には、それ自体に原因があると考えられる。一部の識者が主張するように、元々成果主義自体がわが国の企業風土に適合しないものであったのか、あるいは考え方は間違っていないがその運用の仕方が間違っていたのかなど、その原因を解明しなければならない。それには、まず賃金・人事処遇制度が能力評価（人事評価）を中心に、賃金・配置・人材育成管理と連関したトータル人事管理システムであることを再確認する必要がある（後掲の図表2を参照）。

経営者は、独自の一貫した経営哲学を基盤に、自社を取り巻く社会・経済環境を見据え、自社に適合した人事管理パラダイムを人事方針として取り込む。次いで自社の求める組織像に相応しい人材像を描き、それを正規・非正規社員の割合・配置案を人材ポートフォリオに落とし込む。これを受けて人事管理部門を中心に従業員個々人の能力つまり発揮（顕在）能力と保有（潜在）能力に対する評価尺度基準を決定し、能力評価を実施する。そこで得られた人事情報は、賃金・配置・人材育成管理に活用され、人事管理パラダイムに適合した人事施策が策定・運用されるのである。

もともと成果主義的人事施策は、賃金原資総額の減額を目的として、企業側より一方的に導入されたものであり、従業員自身がそうした賃金・人事処遇制度・施策を望んだのではない。しかし、経済企画庁（2000）の調査によれば、2000年当時、「個人の選択や努力の違いによって所得等に格差があるのは当然」と考えている人は7割、また「能力主義的な制度（給料や地位）への切り替えを好ましい」と考えている人が4割もいた。

成果主義的賃金・人事処遇制度の導入は、①賃金決定要因としての成果の重視、②短期的な成果の重視、③賃金格差のより一層の拡大により（奥西，2001，p.6）、a. 脱年功主義化・脱能力開発主義化、b. 賃金の変動費化・業績連動化、c. 評価の厳密化・緻密化を図ろうとしたものである（柿澤他，2010，p.68）。具体的には、第1は、行動評価・業績評価などの能力評価において、被評価者の顕在能力だけでなく潜在能力も対象とする評価尺度から、業績・成果・実績などの顕在能力を対象とする評価尺度へシフトしたこと、第2は、年齢・学歴・勤続年数などのいわゆる年功・属人的要素を重視した長期雇用いわゆる終身雇用制を基盤とした年功（賃金・昇進）制から、短期雇用を前提とした賃金・人事処遇制度へシフトしたこと、第3は、成果主義賃金体系により従業員の賃金により格差をつけたりと、能力開発に対するコストを削減したりすることで、総額労働費用の削減を図ったことである。

また賃金制度では、最低保証額として属人給である基本給（一部の一律昇給を含む）以外には、成果給・業績給・職務給・歩合給、さらには査定による昇給などのいわゆる成果給が導入された。人事評価制度では、加点主義・チャレンジ考課制度、360度（多面）評価制度、目標管理（management by objectives; MBO）制度、自己申告（self-return）制度、コンピテンシー制度などが採用された。加えて、それまで原則的には、企業や部署やチームの状態を判断するための業績評価が、その評価対象を個人にまで拡張され、数値結果による評価が行われるようになっていた。

4. 人事管理パラダイムの推移と方向性

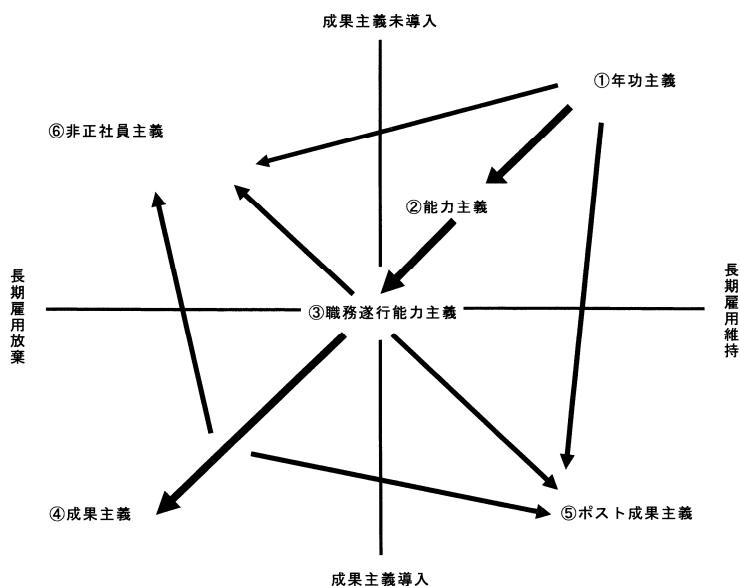
すでにみてきたように、成果主義に対する評価（調査結果）は全体的に批判的・否定的な基調が強く出ている。守島（2015）は、こうした成果主義に対する「悪いイメージ」が広く浸透した原因の1つに、労働界ならびに学界からの『『成果主義』反対派のキャンペーン』が効き過ぎたことを挙げ、それにより「日本の賃金制度や人事評価制度についての改革、いやその議論さえも下火になってしまった」と嘆いている（守島，2015，pp.13-24）。それでは、今後、成果主義的賃金・人事処遇制度が抱えるさまざまな課題をどのように解決し、新しい制度すなわちポスト成果主義的人事管理制度を構築していったらよいのだろうか。

今後の人事管理パラダイムの方向性は、それらが雇用期間の長さが長期か短期か、そして成果主義か非成果主義かのいずれを基盤にするか、といった視点で整理するとその方向性がみえてくる。というのは、雇用期間の長短は、雇用の保障だけでなく、人材育成・能力開発といった人事制度の前工程に関係してくるからである。これまでの成果主義に対する主な批判は、成果主義が、その評価結果を賃金や配置といった後工程重視に偏ってきたことに起因している。とはいうものの、長期雇用に基づく年功主義的賃金・人事処遇制度に逆戻りすることはないだろう。したがって、短期雇用に基づく成果主義が有効に機能しない場合は、長期雇用による成果主義か、あるいは短期雇用による非成果主義のいずれかの道か、あるいは第3の道に進むしかない。

図表1は、わが国の人事管理パラダイムの推移と方向性を示したものである。まず①の年功主義に基づく賃金（属人給）・人事処遇制度（年功昇進制）は、②の能力主義に基づく賃金（能力給）・人事処遇制度（職能資格制度）、③の職務遂行能力主義に基づく賃金（職能給）・人事処遇制度（職能資格制度）を経て、④の成果主義に基づく賃金（成果給、業績給、職務給、役割給等）・人事処遇制度（目標管理、360度評価、コンピテンシー等）へと急速・性急に進路を取った。

しかし、④の成果主義に閉塞感が漂うようになると、⑤のポスト成果主義を導入する企業がみられるようになった。具体的には、賃金制度において短期成果重視型から、a. 職能重視型、b. 職務重視型、c. 職責・役割重視型へとそのウェイトをシフトし、また人事評価制度においては、長期的視点に立った能力評価システムの整備・充実化が図られた。

その一方で、労働力構成を正社員主義から、政府・厚生労働省や財界が押し進



(出所) 筆者作成.

図表 1 わが国の人事管理パラダイムの推移と方向性

めてきた労働力の流動化（非正規雇用化）つまり派遣労働者、パート・アルバイト等の非正規従業員の割合を増大させる⑥の非正社員主義の賃金（時給・日給・請負給等）・人事処遇制度（社員区分・格付け制度等）がサービス業や製造業などで急速に進展し、非正規労働者問題が表面化しているのは周知の通りである。

それでは、⑤のポスト成果主義を導入する企業では、どのような人事方針の下、どのような人事施策を取ろうとしているのだろうか。例えば、上述した a. 職能重視型賃金制度を採用する企業では、職能資格制度をベースとした職能給の見直し・改革を図る、b. 職務重視型賃金制度では、職務等級制度をベースとした職務給に切り替える、c. 職責・役割重視型賃金制度では、役割等級制度をベースとした役割給に切り替える必要がある。ただし、職能給は、その年功的部分が賃金と処遇にインフレを起こし問題視されている以上、職務遂行能力基準をより明確にし、職能資格制度の運用を厳格にすることが前提である（竹内，2008, pp.88-89）。また、職務給の場合は、範囲（レンジ）を設けて長期的な熟練度をカバーできるよう配慮する必要があるが、かつてのように年功的運用に流れないようにすることが前提である。

5. 先行研究にみる成果主義の問題点・改善点

最初に、成果主義における人事評価制度と公正性の関係をみてみよう。成果主義下の能力評価では、短期間での成果といった顕在能力を査定し、その結果を賃金や昇進により強く反映させることで、モラルの向上を図ろうとした。しかし、部門間評価の調整の難しさや不十分な評価者訓練といった評価者側の問題や、評価結果への不満によるモラルの低下といった被評価者側の問題により、職場の

雰囲気は悪化した(厚生労働省, 2001)。これに対しては、2008 年度ならびに 2009 年度版の『労働経済白書』では、成果主義は成功していないとして、評価基準の明確化など制度運用の見直しが求められた。さらに、今後の人事処遇制度の潮流として、職務遂行能力や職責・役割の重視や組織・チームの発展への貢献、より長期的な企業への貢献の評価などが挙げられている。

人事評価制度を中心に据え、その人事情報を賃金・配置・人材育成管理に活用しようとするトータル人事システムは、その手続きやもたらされる結果が不公平であれば、企業に対する従業員の信頼感を失わせ、組織コミットメントやモラルを低下させ、離職などを引き起こす恐れを生じさせる(謝, 2010, p.49)。成果主義的賃金制度の運用がうまく機能しない主な原因の 1 つに、能力評価の公平感を確保することの困難性がある(参鍋, 2006, p.263)。

また守島(1999)は、成果主義の導入に際して、評価基準の公開や評価結果のフィードバックといった情報の公開は、従業員の満足感に影響を及ぼすという。ただし、納得性や満足感は、企業の活性化には必要ではあるが、それがどんなに高くなっても、モチベーションやモラルのための十分条件ではない(守島, 2004, pp.2-3)。また評価の一貫性だが、これには一部の個人や集団を対象としたものでなく一律に全員が評価対象という「範囲の一貫性」と、その評価基準の有効期間が一定期間あるという「時間の一貫性」がある。そして評価の決定には正確な情報が用いられ、合理的な判断が下されなければならない。

次に、成果主義における賃金格差と公正性の関係をみてみよう。賃金・人事処遇制度を成果主義化する最大の目的は、財務体質の強化つまり総額人件費の圧縮にあり、そのために賃金制度を成果主義に改定させる必要があった。基本給については、属人給(年齢・勤続・学歴給など)の割合を縮小・廃止する一方で、成果給・業績給・役割給・職務給などを導入する。諸手当については、基本給への繰り入れ、定期昇給については、自動昇給や属人的要素による昇給を縮小・廃止する一方で、査定による昇給を拡大させ、賞与については、一律部分の縮小と査定部分の拡大が図られた。

こうした成果主義的賃金の導入により、賃金格差はより一層拡大した。2004 年の内閣府調査によれば、世代内の賃金格差は、成果主義的賃金の割合が 50%以上と 50%未満の企業とでは明らかに前者の方が広がっている(内閣府, 2004)。また、1999 年度と 2004 年度を比較すると、格差はより一層広がっているという指摘もある一方で、2000 年以降に成果主義を導入した企業では、格差は少ないという報告もある(立道他, 2006, p.69)。

いずれにしても、成果主義導入企業では、何らかの賃金の抑制効果がみられたとはいえ、その制度運用に支障をきたし、見直しを迫られている企業が少なからずある。そうした事態に至ってしまった原因の 1 つに、過剰な賃金格差が挙げられている(参鍋, 2008, p.62)。

参鍋・斎藤(2008)は、企業内賃金格差が仕事満足度と各企業の業績に与える影響について分析している。これによれば、「個々の仕事満足度」を「最大化させる企業内賃金格差の水準と、1 人当たり営業利益で見た生産性を最大化させる企

業内賃金格差の水準はほぼ同じ」であり、「固定的な賃金の部分に比べて、19%ほどの偏差を持った分布をインセンティブとして設計することが従業員、企業側双方にとって最適である」と結論づけている（参鍋・斎藤，2008，p.42）。こうした見解からは、分配的公正理論^③を例に挙げるまでもなく、労使双方に公正・公平な賃金格差水準の存在を窺わせる。

最後に、成果主義と従業員の労働意欲・働き方の関係をみてみよう。大竹・唐渡（2003）の分析によれば、成果主義導入それ自体が、従業員の労働意欲に影響を与えているわけではなく、従業員の働き方を成果主義に見合った形へ作り変えてこそ、労働意欲の向上につながるという（大竹・唐渡，2003，p.1）。具体的には、ホワイトカラーでは「仕事の裁量の程度が大きくなること」や、職種を問わず「裁量範囲の増加」、「仕事の分担の明確化」、「成果の重視」、「能力開発機会の増加」が必要である（玄田他，2001，p.18）。同じく大竹・唐渡（2003）の分析によれば、成果主義の導入に合わせて働き方が変化しなかったため、一般従業員・製造職種・中小企業では従業員の労働意欲を低下させる原因となったが、職位の高い従業員・技術職種・大企業では、従業員の労働意欲は向上したという。（大竹・唐渡，2003，pp.11-12）。また守島（1999）によれば、成果主義的賃金制度はその他の補完的な施策の導入がないと職場のモラルの低下につながるという（守島，1999，p.3）。

例えば、人事評価制度においては、複数の観点から仕事上の目標を設定し、半期ごとにその達成度を評価する「業績評価」と、仕事の様々な側面において従業員に求められる行動を、各等級の職能要件を踏まえて定義し、それらの評価項目として中期の行動を評価する「行動評価」に分けて評価を実施する。業績評価は、賞与を決定する場合に用い、短期的視点に立ち結果を重視することで目標の達成度合いを評価・反映する。そして行動評価は、基本給を決定する場合に用い、長期的視点に立ちプロセスを重視することで行動の発揮度合いを評価・反映する。このように成果主義一辺倒ではなく、職能主義とのバランスを図ることで成果主義の機能を生かすこともできる（柿澤他，2010，p.71）。

一方、中嶋・松繁・梅崎（2004）は、成果主義的賃金へ改定する際、賃金の年功的部分の比率を下げ、賃金を仕事の成果と連動させ賃金格差を拡大したが、その結果、最も変化を望んだ管理職階層で賃金がより年功的になったばかりでなく、賃金格差も縮小したという事例を紹介している。分析の結果、その原因が、賃金評価が年功的に運用され、賃金格差が年齢格差になってしまったことにあることがわかった（中嶋他，2004，p.15）。制度導入に際しては、それによって従業員の行動や意識に変化が生じるという前提に立って、制度設計がなされなければならないことを示唆している。つまり、賃金コストの圧縮という目先の目的のために、それが従業員の働き方や労働意欲にどのような影響を及ぼすかを把握せず、流行りの成果主義に飛びついたきらいがあるのではないだろうか。今一度、原点に立ち返って成果主義の功罪を見直す必要がある。

6. 成果主義と職能主義にみる仕事・能力・賃金の関係性

上記の成果主義に関する先行研究をテーマ別に整理すると、「成果主義の機能要件に関する研究」と「従業員の労働意欲と働き方に関する研究」に大別できる（西村，2006，p.175）。そこからは次のような研究成果が導き出されている。

- ① 成果主義的賃金制度への補完的な施策の未導入による労働意欲の低下（守島，1999）
- ② 賃金下位水準グループに対する仕事成果基準の導入による労働意欲の低下（大竹他，2003）
- ③ 成果主義的賃金制度における賃金格差の拡大による公正感の低下（参鍋，2007）
- ④ 人事評価の公平感確保の困難性（参鍋，2006；大竹，2005；高橋，1999）

こうした先行研究に共通するキーワードは「労働意欲」、「働き方」、「公正性」であり、そこからは成果主義的賃金・人事処遇制度の下での不公正な働き方が原因で従業員の労働意欲が低下し、それが制度自体の機能を低下させ、その結果、業績に悪影響を与えているといった問題意識が窺える。

ここでは、上述した労働意欲、働き方、公正性に直接影響を与える人事評価制度を取り上げ、その果たす役割の重要性について考察することにしたい。

賃金管理と配置管理に重点が置かれていた人事評価制度は、いまや人材育成・開発と従業員のモラルの向上といった機能強化を目指し、考課者主体から被考課者主体に重点を転換した、トータル人事システムとしての中核的機能を果たさなければならない。それには、公正な人事評価システムを構築することにより、従業員の能力開発を支援し、適正配置を実現しなければならない。具体的には、人物評定型から職務関連型の人事評価制度に変換する必要がある。

成果主義が根づいたアメリカ企業では、仕事（職務）は、職務分析・職務評価の実施により、責任度・困難度に基づき価値・序列づけられている。同一の職務に就く労働者は、企業横断的に組織された労働組合による労使交渉の結果、同一の賃金（職務給）を確保できる。こうしたことが可能なのは、職務概念が確立しているからに他ならない。そして価値・序列づけられた職務の内容と資格要件などが、組織内外に明示・公開され、それに合致した能力を保有した者が職務担当者として採用されるのである。

仕事（職務）を中心とした賃金と能力の関係性の中で、人事評価が果たす役割は、まさに職務と能力の衡平性（equity）つまり適正配置を保つことである。この衡平性において、職務の成果・業績が上がれば昇進・昇格、下がれば降格ということでバランスを保つということになる。すなわち、賃金・仕事・能力の衡平性の維持が人事評価の重要な機能ということである。

一方、職能主義が主流であったわが国では、顕在能力と潜在能力からなる職務遂行能力に、仕事と賃金が与えられる。職務分析・職務評価が未実施のため、企業ごとに仕事（職務）の価値・序列づけが異なっている。そして労働組合が企業ごとに組織されているため、賃金は労使交渉の結果に左右され、同一の仕事に就く労働者が他社においても同一の賃金を確保できるとは限らない。加えて、仕事

と賃金の対応関係も必ずしも明確ではない。職務遂行能力の発展段階で序列づけられた職能資格制度に仕事を対応させ、その職能資格に対応した賃金、つまり同一職能同一賃金である職能給が支払われる。

職務遂行能力 (Capacity) を中心とした仕事 (Work) と賃金 (Pay) の関係性の中で人事評価が果たす役割は、アメリカの人事評価と同様に三者の衡平性であるが、そのバランスを保つこと、つまり適正配置がアメリカのそれと比較してより難しい。適正配置の困難性は職務遂行能力を構成する潜在能力の内容が不明確であること、能力は放置しておくで陳腐化することに起因している。

この能力を中心とした仕事と賃金の衡平性を維持し、不衡平にならないようにするための重要な方策の1つは、職務分析・職務評価を実施し、職務の責任度・困難度による職務の価値・序列づけを行い、職務を中心とした人事管理体制を敷くことである。しかし、職務概念が希薄で未成熟なわが国において、早急に新体制に転換することは困難であろう。

したがって、次善策として考えられるのが、アメリカのような職務分析ほど仕事を細分化するのではなく、大枠で整理した職種・課業を対象に分析する課業調査 (task analysis) である。課業調査は、職務分析の簡便法で、課業の遂行に必要な責任・判断能力・精神的負荷の難易度を洗い出し、記述した課業内容に基づいてそれぞれの課業の序列づけを行い、職務分析同様、職務遂行能力の習熟度・難易度といった観点で課業評価 (task appraisal) し、その結果を職種別課業評価一覧表にまとめるものである (福井, 2009, pp.24-25)。しかし、わが国において職務分析が職務給導入の前提として根づかなかった理由として、職務概念の希薄性と未熟性が挙げられるが、企業の費用負担がかなりのもので導入が敬遠された経緯がある。上述の課業調査・評価の実施もこの点が懸念されるところである。

7. ポスト成果主義にみる賃金・人事処遇制度の展望

成果主義に基づいた賃金・人事処遇制度を構築するためには、上述したように、まず職務分析・評価を実施し、職務の責任度・困難度による職務の価値・序列づけられた職務等級制度の構築が必要である。次いで、職務の価値・序列づけが企業横断的に確立され、職務の責任度・困難度が明確に成文化されていること、そして職務記述・明細書に対応した能力をもった人材を配置し、職務に対応した社会的賃率に基づく賃金が支払われれば、衡平な (バランスの取れた) トータル人事システムを機能させることができる。

しかし、職務概念が曖昧で希薄なわが国においてはその基盤がなく、成果主義下において、広く定着してきたものに職能資格制度がある。これは顕在能力と潜在能力からなる職務遂行能力 (職能) の発展段階を序列づけた職能資格あるいは職能等級で処遇するものである。成果主義的賃金と称して、現在でも職能資格制度の職能資格 (等級) に対応した職能給に、基本給として成果給を並立させたり、成果・業績手当を付加したりしているのが実状である。

成果主義においては、人事評価制度を中心に職能 (C) ・仕事 (W) ・賃金 (P) の衡平 (バランス) を維持するための、言い換えれば、三者の平衡関係が崩れた

場合の補正・補完の役目を果たす仕組みを準備することなく、総額人件費の圧縮に主たる目的が置かれ、その目的に合わせてトータル人事システムが構築されたため、機能不全に陥ったのである。

出島（2004）によれば、成果主義的賃金（成果給）の基準となる仕事の成果は、努力と確率的要因によって決まるという（出島，2004，p.5）。つまり仕事給・成果給の額は、本人の努力だけではなく、自らではコントロールできない要因によって左右される。これは従業員が変動リスクを負担することを意味する。旧来の年功賃金では、企業側がこの変動リスクを負担していたが、成果主義的賃金ではこれを従業員が肩代わりすることになる。年功給では企業がリスクに対応して期待する上乗せ収益いわゆるリスク・プレミアム（risk premium）を受け取れていたのだが、成果主義的賃金では従業員にリスク・プレミアムを支払わなければならないようになったのである。

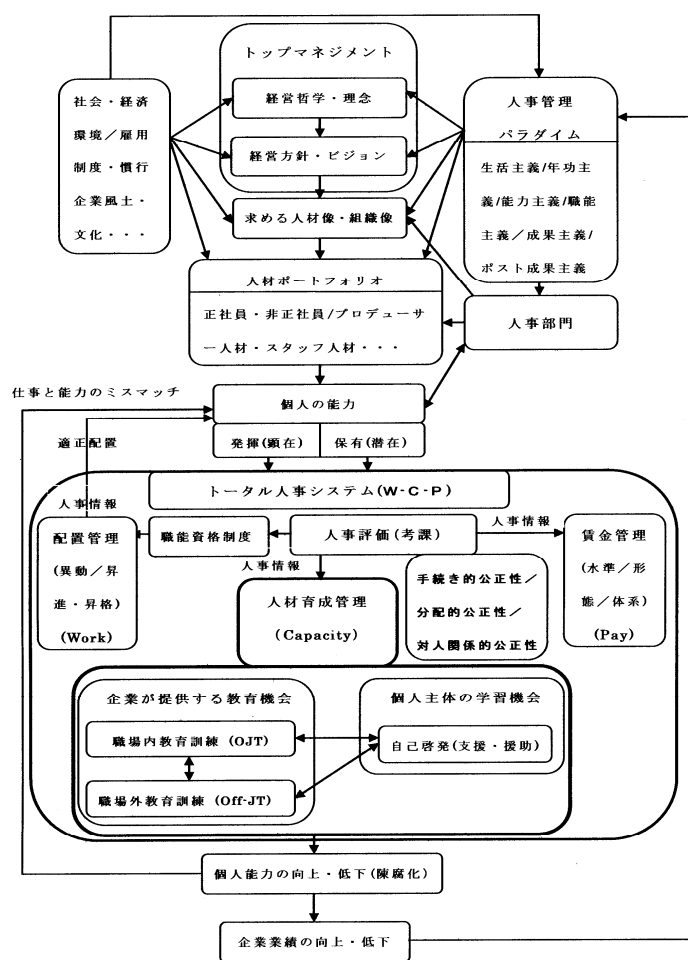
したがって、成果主義的賃金の導入は、総額人件費はむしろ増加させなければならないこととなり、成果主義的賃金によって総額人件費を圧縮させるということとは、本来両立できない、矛盾したことなのである。リスク・プレミアムにあたる追加的賃金が支払われなければ、当然、従業員のモラルは低下する。これが成果主義的賃金への移行時に期待したような成果が上がらないどころか、人件費が上がり、やる気のある従業員がリスク・プレミアムを受け取れず、モラル低下の果てに離職・退職することが起きた最大の原因である（同上，pp.10-11）。

実際、成果主義の失敗事例としてよく取り上げられる富士通の成果主義は、目標管理制度と裁量労働制を本来の機能ではなく、総額人件費の削減（賃金カット）に用いたためにリスク・プレミアムが支払われず、従業員のモラルが低下した。同社の元人事部社員であった城（2004）によれば、「会社を離れる中堅社員の離職率と人件費が2倍近く」にまで増加したという（城，2004，pp.80-82）。

現在、わが国企業は、これまで述べてきた成果主義的賃金・人事処遇制度の問題点を乗り越え、それを新しい制度に改変・改善するためのポスト成果主義の道を模索している。

図表2は、人材育成管理がトータル人事システムの中核に位置づけられ、賃金管理ならびに配置管理と関連して企業業績に密接に影響していることを表したものである。経営者（経営トップ）は、企業を取り巻くさまざまな環境の変化とその時の人事管理パラダイムからの影響を受けながら、経営哲学・理念に基づき人事方針・ビジョンを立て、求める人材像・組織像に相応しい人材を採るべく、人事部を中心に人事施策を遂行していく。

この人事方針と人事施策の適合・不適合が企業の成長に及ぼす影響を分析したものに、西岡（2015）の研究がある。それによれば、①成果主義の取り組みは企業成長を促進する、②終身雇用制や従来の人材育成施策は企業成長に有効に機能していない、③人事方針と人事施策との間、それ自体の間の内的整合性が取れていない場合は企業成長を阻害する、④成果主義と終身雇用制ならびに成果主義と人材育成の両立策は企業成長を阻害する、という（西岡，2015，pp.8-9）。ここから示唆されることは、成果主義が有効に機能すれば企業成長を促進させることが



(出所) 筆者作成。

図表2 人材育成管理を中心としたトータル人事システム

できるが、安易な職能主義・年功主義との折衷策は企業成長を阻害することになる。何よりも人事方針と人事施策の内的整合性が取れなければ、どのような制度も有効に機能しないということである。

人材育成管理の視点からみて、組織能力を増強するためには、基本的に次の3つの方法しかない。第1は、職場の上司などによる職場内教育訓練を通じて行われる face-to-face といった人間系のコミュニケーションを通じての支援である。第2は、集合教育などの職場外教育訓練を中心とした組織やシステムを通じての支援である。第3は、自己啓発を通じての個人学習による自らのエンプロイアビリティ (employability) の向上である (幸田, 2010, pp.92-93)。にもかかわらず、多くの企業にみられる教育訓練費の削減による従業員の教育機会の減少は、個人の学習機会の減少を引き起こしている。守島 (2015) は、「必要なのは評価・

処遇制度におけるパラダイムシフト」であるという（守島，2015，p.16）。これまでの人材育成の対象者は入社からキャリア中期までを成長期と考え、そこに育成資源を投入してきたが、これからはキャリア中期以降の貢献期の人々に学習モチベーションを沸き立たせる制度設計が必要になってくる（同上，pp.17-18）。

もちろん知識の習得や技能の体得は、企業から提供される OJT や Off-JT に全面的に依存することなく、自己啓発がその前提になろう。そのためには、求める組織像・人材像の基盤となる経営哲学・理念さらに経営方針・ビジョンを安易に変更・転換することは、人材育成に多大な悪影響を及ぼす。したがって、人事方針と人材育成施策の一貫性・内部適合性がいま企業経営に求められている。

8. おわりに

これまでの成果主義的賃金・人事処遇制度の機能の低下や不全は、その運用に問題があるとはいえ、出発点での経営者の経営理念に基づく人事方針が、具体的な人事施策に正確に反映されてこなかったことにその原因の 1 つがあろう。企業を取り巻くさまざまな環境や経済の好不況を反映して生じる、人事管理パラダイムに安易に流されてはならない。しっかりとした経営理念に基づく人事方針・施策を作り上げ、両者間の整合性はもちろんのこと、さまざまな人事方針・施策それ自体同士の整合性を絶えず確認・点検する必要がある。

現在、ポスト成果主義の方向は、雇用期間の長さでは短期からやや中期に伸びており、人材育成施策も自己責任による自己啓発から若干とはいえ資源を投入するまでに戻ってきている。とはいえ、職能主義的賃金・人事処遇制度の中心であった職能資格制度がいまなお成果主義の中に残存している。先にみたように成果主義と終身雇用（長期雇用）制、成果主義と人材育成の両立は困難であり、企業成長を阻害する可能性がある。

成果主義それ自体は理論的に間違っただけでなく、その導入・運用目的を総額人件費・コスト削減においたことが、機能が有効に働かなかった主な原因である。成果主義的賃金の導入に際しては、従業員へのリスク・プレミアムを見込んだ総額人件費の増加を前提とし、それを上回る利益を上げられるような仕組み、つまりインセンティブ、モラル、そしてモチベーションの向上策を構築する必要がある。こうした経験を振り返り、ポスト成果主義的賃金・人事処遇制度を構築していかなければならない。

【注】

- (1) 成果主義という言葉が初めて登場したのは、まさにバブル崩壊直後の 1992 年のことであった。1992 年 6 月、本田技研工業が導入した「年俸制」や「役職任期制」は、成果主義導入の先駆的な事例として注目された（佐々木，2009，p.204）。年俸制の導入は、それ以前にも、1980 年代から 90 年代初めにリョービ、阪急電鉄、藤沢薬品、東京ガスなどでみられたが、いわゆる日本の年俸制と呼ばれる名ばかりの年俸制であった（佐藤，1998，p.93）。その後、成果主義的賃金・人事処遇制度の導入として広く注目を集めるようになったのは、1993 年の富士通の事例であった（労働政策研究・研修機構，2004，p.26）。また企業への

成果主義の導入に拍車をかけたのが、当時の日経連が 1995 年に「新時代の日本的経営」と題して発表した提言で、職務・業績の伸びに応じて賃金が上昇するシステム、つまり成果主義的賃金への転換を促すものであった（立道他，2006，p.69）。

- (2) 高橋（2004）は、その著作において成果主義を批判し日本型年功制の復活を唱える（高橋，2004，pp.4 - 5）。そして社会心理学者デシ（Deci, E.L., 1975）の内発的動機づけ理論、アクセルロッド（Axelrod, A., 1984）のゲーム理論、さらに高橋自身の未来傾斜原理（高橋，2000，pp.5-10）を理論的根拠に据え、人は内発的動機づけでこそ動機づけられるのであって、賃金という外発的動機づけを行おうとする成果主義は、そのこと自体ですでに間違いであると断言する（高橋，2005，pp.69-70）。高橋は、成果主義を、①客観的に成果を測ろうとすること、あるいは②成果のようなものに連動した賃金体系で動機づけを図ろうとするすべての考え方と定義し、どちらか 1 つでもあてはまれば、そのシステムに起因した弊害が発生するとして、「多分、成果主義に切り替えて成功した会社は、どこにも存在しないだろう」とまで言い切る（同上，p.68）。
- (3) 分配的公正理論は、「従業員間に希少な資源を分配する際に感じられる結果の公正性」である（高橋，1998，p.2）。代表的理論に、アダムス（Adams, J.S.）やホマンズ（Homans, G.C.）の衡平理論（equity theory）がある。アダムスは、自らの投入（input）に対する成果（outcome）の比率が他人の比率と比較して不公正であると認知された時、人はどのような過程を経てそれを解消しようとするのかを明らかにしようとした。またホマンズは、人が他人と交換関係にある時、互いの報酬が自分のコストに比例する、つまり報酬が大きくなるにつれてコストも大きくなるという。言い換えれば、人は、純益あるいは互いの利益が自分の投資に比例して増えることを期待するのである（幸田，1996，pp.141-145）。

【参考文献】

- 大竹文雄（2005）『日本の不平等—格差社会の幻想と未来—』日本経済新聞社。
- 奥西好夫（2001）「「成果主義」賃金の導入の条件」『組織科学』第 34 巻第 3 号，白桃書房，pp.6-17.
- 柿澤寿信・梅崎修（2010）「評価・賃金・仕事が労働意欲に与える影響—人事マイクロデータとアンケート調査による実証分析—」『日本労働協会雑誌』第 598 号，労働政策研究・研修機構，pp.67-82.
- 菊野一雄（2005）「所謂「成果主義」について（公開講演会の報告）」『21 世紀社会デザイン研究』第 4 号，立教大学大学院独立研究科，pp.17-23.
- 経済企画庁（2000）「平成 11(1999)年度国民生活選好度調査—国民の意識とニーズ—」経済企画庁国民生活局。
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）「成果主義と能力開発 —結果としての労働意欲—」『組織科学』第 34 巻第 3 号，白桃書房，pp.18-31.
- 厚生労働省（2012）「平成 24 年就労条件総合調査」。
- 厚生労働省編（2009）『平成 21 年版労働経済白書』厚生労働省。
- 厚生労働省編（2008）『平成 20 年版労働経済白書』厚生労働省。
- 厚生労働省（2004）「平成 16 年度就労条件総合調査」。
- 厚生労働省（2001）「平成 13 年就労条件総合調査結果の概要」厚生労働省。

- 幸田浩文 (2010)「新しい人材像と人事部門の役割」『人的資源管理』(平野文彦・幸田浩文編) 学文社, pp.92-93.
- 幸田浩文 (1996)『イギリス経営学説史の探究ーグレーシャー計画とブラウン＝ジャックス理論ー』(幸田浩文著) 中央経済社.
- 佐々木武夫 (2009)「本田技研工業と成果主義の導入ー1990 年代における経営構造改革を事例としてー」『商学論集』第 55 巻第 4 号, 西南学院大学学術研究所, pp.203-256.
- 佐藤勝尚 (1998)「日本型年俸制と年俸制活用の要件」『豊橋創造大学紀要』第 2 号, 豊橋創造大学, pp.89-97.
- 参鍋篤司 (2008)「仕事満足度に対する最適な企業内賃金格差について」『経営行動科学』第 21 巻第 1 号, 経営行動科学学会, pp.61-65.
- 参鍋篤司 (2007)「企業の賃金政策と人事評価の公平感」『産業経営』第 42 号, 早稲田大学産業経営研究所, pp.43-66.
- 参鍋篤司 (2006)「人事評価の公平感」『経済論叢』第 178 巻第 3 号, 京都大学経済学会, pp.263-276.
- 参鍋篤司・斎藤隆志 (2008)「企業内賃金分散・仕事満足度・企業業績」『日本経済研究』第 58 号, 日本経済研究センター, pp.38-55.
- 謝曉静 (2010)「組織の人事決定の手続き的公正性に関する分析的フレームワークの構築」『経営研究』第 61 巻第 3 号, 大阪市立大学, pp.49-67.
- 社会経済生産性本部 (2001)『2001 年版／日本の成果主義に関する報告書』社会経済生産性本部.
- 城繁幸 (2004)『内側から見た富士通ー「成果主義」の崩壊ー』光文社.
- 高橋潔 (1998)「企業内公正性の理論的問題」『日本労働協会雑誌』第 460 号, 日本労働研究機構, pp.47-58.
- 高橋伸夫 (2005)『＜育てる経営＞の戦略ーポスト成果主義への道ー』講談社.
- 高橋伸夫 (2004)『虚妄の成果主義 日本的年功制復活のすすめ』日経 BP 社.
- 高橋伸夫 (2000)「経営組織論の中のゲーム理論・決定理論」『オペレーションズ・リサーチ』1 月号, 日本オペレーションズ・リサーチ学会, pp.5-10
- 竹内裕 (2008)『日本の賃金一年功序列賃金と成果主義賃金のゆくえー』筑摩書房.
- 立道信吾・守島基博 (2006)「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』第 554 号, 労働政策研究・研修機構, pp. 69-83.
- 出島敬久 (2004)「成果主義賃金の機能不全と不十分なリスク・プレミアム」『クォーターリー生活福祉研究』第 13 巻第 1 号, 明治安田生活福祉研究所, pp.4-16.
- 内閣府 (2004)「企業行動に関するアンケート調査」.
- 中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎修 (2004)「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果ー企業内マイクログデータによる分析ー」『日本経済研究』第 48 号, 日本経済研究センター, pp.1-16.
- 西岡由美 (2015)「人事方針と人事施策の関係が企業成長に及ぼす影響」RIETI Discussion Paper Series 15-J-029, 経済産業研究所.
- 西村孝史 (2006)「成果主義の二極性ー「成果主義に関するアンケート」の再分析ー」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』第 9 号, 経営行動科学学会, pp.174-177.
- 野村総合研究所 (2011)「人事制度改革のプロセス等に関する意識調査」.

- 福井直人（2009）「日本企業における能力考課基準の変容－職務遂行能力からコンピテンシーへ－」『商経論集』第44巻第1・2・3・4合併号，北九州市立大学，pp.19-42.
- 守島基博（2015）「人材マネジメントの新たな枠組みの必要性」『人事の潮流－人と組織の未来像－』（経団連出版編）経団連出版，pp.8-31.
- 守島基博（1999）「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』第474号，労働政策研究・研修機構，pp.2-14.
- 守島基博（2004）「特集：ここが知りたい・労働研究＜人材の活用＞－成果主義は企業を活性化するか－」『日本労働協会雑誌』第525号，労働政策研究・研修機構，pp.34-37.
- 山本紳也（2006）「コンサルタントが見た成果主義人事の15年」『日本労働研究雑誌』，第554号，労働政策研究・研究機構，pp.61-68.
- 労働政策研究・研修機構（2012）「国民の勤労意識の動向」.
- 労働政策研究・研修機構編（2004）「企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理」（労働政策研究白書）第7号，労働政策研究・研修機構.

本研究は、平成26年度東洋大学井上円了記念研究助成を受けたものである。

（2016年1月4日受理）